

ВГУЭС

Кафедра менеджмента

Преподаватель А.Г. Бодункова

Дисциплина: Основы менеджмента в сервисе

Тема №8:

Организация контроля за деятельностью подчинённых на предприятиях сервиса и туризма

План лекции:

1. Понятие, функции и концепция управления персоналом
2. Особенности технологии управления персоналом на предприятиях индустрии сервиса и туризма
3. Учет и контроль результатов труда работников

Структура турпродукта

Туристский продукт

```
graph TD; A[Туристский продукт] --> B[Материальные услуги]; A --> C[Нематериальные услуги];
```

Материальные услуги

Гостиничные номера,
мебель, оборудование,
питание, транспортные
средства и т. д.

Нематериальные услуги

Сервис, атмосфера,
дружелюбие, соучастие,
инициатива и т. д.

Управление человеческими ресурсами

1. одно из важнейших направлений в деятельности организаций
2. основной критерий экономического успеха
3. формирует благоприятную среду, в которой
 - реализуется трудовой потенциал
 - развиваются способности
 - люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений

Персонал, или кадры (от лат. personalis) —
основной штатный состав работников организации,
выполняющих различные производственно-
хозяйственные функции

Структура персонала организации
= её социальная структура:

- 1. статистическая структура** отражает распределение персонала в разрезе категорий и групп должностей
- 2. аналитическая структура**
 - общая** - отражает стаж работы, образование, профессию работников
 - частная** - отражает соотношение отдельных категорий работников

Управление персоналом —
комплексное, целенаправленное
воздействие на коллектив
с целью обеспечения
оптимальных условий для
творческого, инициативного,
сознательного труда отдельных
его работников, направленного
на достижение целей
предприятия.

Концепция управления персоналом —

система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также механизма его реализации в конкретных условиях функционирования организации

Концепция управления персоналом

```
graph TD; A[Концепция управления персоналом] --- B[Методология управления персоналом]; A --- C[Система управления персоналом]; A --- D[Технология управления персоналом];
```

Методология
управления
персоналом

Система
управления
персоналом

Технология
управления
персоналом

Кадровая политика

1. генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач управления персоналом, которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией компании

(широкий смысл)

2. набор конкретных правил, положений и ограничений во взаимоотношениях людей и организации *(узкий смысл)*

Этапы проектирования кадровой политики

1. Нормирование - согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития

Анализ существенных особенностей корпоративной культуры

Прогнозирование изменений внешней и внутренней среды организации

Конкретизация образа желаемого сотрудника

Определение целей развития человеческого ресурса

2. Программирование - разработка программ путем достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации

3. Мониторинг персонала - разработка диагностики и прогнозирования кадровой ситуации

Построение системы процедур и мероприятий по достижению целей

Определение существенных индикаторов состояния кадрового потенциала

Создание комплексной программы постоянной диагностики и развития умений и навыков работников

Разработка и внедрение методики оценки эффективности кадровых программ



Тактическая система работы с персоналом

Подбор персонала	Оценка персонала	Расстановка персонала	Адаптация персонала	Обучение персонала
Расчет потребности в кадрах. Подбор кадров. Собеседование. Формирование резерва кадров	Методы оценки персонала. Оценка потенциала работника. Оценка индивидуального вклада. Аттестация кадров	Типовые модели карьеры. Планирование служебной карьеры. Условия и оплата труда. Движение кадров	Испытательный срок. Адаптация молодых специалистов Наставничество и консультирование. Развитие человеческих ресурсов	Профессиональная подготовка. Повышение квалификации. Переподготовка кадров. Послевузовское дополнительное образование

Рыночные моменты, определяющие особенности управления персоналом в современной организации

- возросла цена ошибок в работе с персоналом
- усложнились задачи работы по управлению персоналом
- повысились требования к сотрудникам
- возросла самостоятельность компаний в работе с персоналом
- произошла коммерциализация работы с персоналом

Подходы к технологии определения потребности в персонале

1 подход

2 этап

Определение качественной потребности в персонале

3 этап

Определение количественной потребности в персонале

4 этап

Расчет плановой дополнительной потребности в кадрах

1 этап

Определение целей компании на год и стратегии их достижения
Определение на основе целей компании текущей политики в отношении персонала

2 этап

Определение количественной потребности в персонале

3 этап

Определение качественной потребности в персонале

2 подход

Принципы отбора кадров

1. ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека
2. поиск не идеальных, а наиболее подходящих для данной должности кандидатов
3. обеспечение соответствия требованиям, предъявляемым содержанием работы, индивидуальным качествам претендента

Средства отбора и оценки персонала

Личные средства

Интервью- собеседование

(анализ способности
выражать свои мысли,
отношения к труду,
коммуникабельности,
владения речью)

Тестирование:

тест на
- успеваемость
- интеллект
- характер
- темперамент

Анализ и оценка документов:

- заявление
- биография
- успеваемость
- фотографии
- проверка личной анкеты
- рецензии

Технические средства

Рабочий эксперимент

(проба работы в
лабораторных условиях,
пробные перемещения,
оценка наиболее
значимых элементов
трудового процесса)

Графологическое заключение

(анализ личности)

Источники подбора персонала

Знакомые

Объявления о вакансиях в печатных средствах массовой информации

Объявления на радио и телевидении

Прямой поиск (инициативные обращения непосредственно к потенциальным кандидатам)

Агентства по трудоустройству

Учебные заведения

Среди сотрудников компании

Среди кандидатов, опубликовавших свои объявления в СМИ

Уличные объявления

Агентства по подбору персонала

Государственная служба занятости

Профессиональные и общественные организации

Интернет

Адаптация нового сотрудника – его приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде

- профессиональная – активное освоение профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, обусловленных техникой и технологией деятельности, способов принятия решений в стандартных ситуациях
- психофизиологическая – приспособление к условиям труда, режиму работы и отдыха
- социально-психологическая – адаптация к коллективу

Оценка персонала –

установление соответствия деловых и личных качеств работника требованиям должности или рабочего места.

Основные цели:

- **административная** - повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора (оценка работника проводится для принятия административных решений)
- **информационная** - возможность информировать сотрудников об относительном уровне их работы (служащий узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности)
- **мотивационная** - важное средство мотивации поведения людей (поощрение сильных работников)

Этапы проведения аттестации

Подготовительный этап

- Составление списков аттестуемых
- Определение правил и критериев
- Утверждение графика проверки
- Формирование аттестационной комиссии
- Подготовка документов

Этап проведения аттестации

- Изучение документов
- Заслушивание аттестуемых
- Обсуждение
- Принятие решения

Итоговый этап

- Осуществление должностных перемещений
- Поощрение или наказание

Возможности развития деловой карьеры



Профессиональное развитие персонала –

комплекс мероприятий, направленных на
повышение качества знаний, умений
сотрудников и их желания эффективно
трудиться

Необходимость профессионального развития персонала обусловлена

- совершенствованием технологий бизнеса
- изменением рыночных отношений и
необходимостью в инновациях
- изменениями в системе личностных
ценностей сотрудников предприятия

Показатели, характеризующие стоимость затрат предприятия на рабочую силу

- стоимость единицы труда на рабочую силу (Ст), руб.
- объем продукции, приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу (ΔV_{1p})
- удельная затратноемкость продукции (УР)

Показатели, характеризующие использование кадрового потенциала

- объем реализации услуг, руб.
- среднегодовая численность персонала
- среднегодовая выработка
- фонд оплаты труда (ФОТ), руб.
- среднегодовая заработная плата одного работника (ЗП), руб.
- заработная плата на 1 руб. реализации продукции, коп.

Эффективность мероприятий по управлению персоналом заключается в

1. экономии средств

- снижение потерь рабочего времени
- высвобождение работников
- экономия по фонду зарплаты

2. экономическом эффекте

- увеличение прибыли в результате роста объема выпуска рентабельной продукции
- снижение себестоимости путем сокращения удельных затрат на единицу производимой продукции

Контрольные вопросы

- Какова роль человеческих ресурсов в индустрии туризма?
- Что такое персонал организации? Какова его структура?
- В чем заключается концепция управления персоналом?
- Назовите основные подсистемы тактической системы управления персоналом.
- Какие функции управления выполняет служба управления персоналом туристского предприятия?
- Раскройте содержание основных этапов проектирования кадровой политики.
- Опишите технологию определения потребности в персонале.
- Дайте характеристику основных методов планирования потребности в персонале.
- Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за ее пределами.
- Какие источники информации используются при отборе кадров?
- Дайте характеристику методов оценки персонала.
- В чем суть экспертной оценки управленческих кадров?
- Охарактеризуйте личные и технические средства оценки персонала.
- Опишите этапы проведения аттестации.
- Какие виды карьеры существуют?
- Что понимается под ступенчатой карьерой?
- Назовите разновидности горизонтальной карьеры.
- Какие факторы вызывают движение персонала (текучесть кадров)?
- Какие виды адаптации вы знаете?
- Что понимается под профессиональным развитием персонала, какова его роль в деятельности фирмы?
- Что такое бизнес-тренинг? Какие бывают виды тренингов?
- Понятие и использование коучинга на туристских предприятиях.
- Какова специфика обучения кадров в гостиничном бизнесе?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие для вузов. / Н. А. Зайцева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Академия, 2005. - 240 с.
2. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие. – Москва, ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 368 с.
3. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебник. – Минск, Новое знание, 2002 – 404 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Москва, Новое знание, 2005. – 336 с.
5. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. – СПб: Питер, 2007. – 512 с.: ил.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента./Пер. с англ. - Москва, 2005. - 702 с.